A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXVIII SECTIO H 2004

Zakład Organizacji i Zarządzania, Wydział Ekonomiczny UMCS

CZESŁAW SIKORSKI

Toksyczne zaangażowanie w organizacjach o silnej tożsamości

Toxic commitment in strong identity organizations

NIESPRAWIEDLIWOŚĆ WYMIANY MIĘDZY PRACOWNIKIEM A ORGANIZACJĄ

Identyfikacja z organizacją oznacza, że chce się być takim, jak określają organizacyjne wzorce. Organizacyjne wzorce można jednak akceptować z różnych powodów. Można to robić w nadziei uzyskania określonej nagrody, albo z obawy przed jakąś karą. W pierwszym przypadku taki powód identyfikacji psychologowie nazywają instrumentalnym przywiązaniem, natomiast w drugim – uległością. Organizacyjne wzorce można również akceptować dlatego, że włączyło się je we własny system wartości. Mamy wówczas do czynienia z procesem internalizacji, w wyniku którego dany pracownik utożsamia się z wartościami organizacji, czyli traktuje je jako własne.

Zaangażowanie pracownika, czyli gotowość do podjęcia znacznego wysiłku na rzecz organizacji, zwykło się uzależniać od stopnia internalizacji organizacyjnych norm i wartości. Widać to wyraźnie w definicji G. R. Salancika, według którego „zaangażowanie to stan związania się jednostki poprzez jej działania z przekonaniami, które utrwalają te działania".[1] Internalizacja wartości organizacyjnych nie musi zmieniać dotychczasowej hierarchii wartości danego pracownika, a w szczególności nie musi prowadzić do podporządkowania jego dotychczasowych indywidualnych celów celom organizacji. Jeśli jednak tak właśnie się dzieje, jeśli – jak pisze J. Reykowski – „pozycja, prestiż, stan posiadania, osiągnięcia instytucji mają podobną zdolność motywującą jak poprzednio pozycja, prestiż, osiągnięcia własne osoby", to wówczas wymiana między organizacją a pracownikiem staje się dla tego drugiego nieekwiwalentna. Taki typ relacji z organizacją prowadzi do uprzed-

[1] Cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 119.

miotowienia pracownika, ogołocenia go z ludzkiej godności i zahamowania jego rozwoju. Pracownik staje się „człowiekiem organizacji" gotowym poświęcić własne cele celom organizacyjnym, a nie tylko uznającym ich współzależność. Tymczasem pracownik, jako istota ludzka, ma nie tylko prawo, ale i egzystencjalny obowiązek, aby dążyć do samodoskonalenia, autoekspresji i autonomii.

Głębokie zaangażowanie pracowników, wynikające z internalizacji norm i wartości organizacyjnych, oznaczające „oddanie całym sercem i umysłem", wydaje się być dla wielu kierowników stanem idealnym. Nie studzą tego entuzjazmu wyniki badań świadczące o negatywnych skutkach tak silnego zaangażowania, w postaci rozwoju skłonności konformistycznych i ograniczenia elastyczności organizacji.[2] Przywołuje się natomiast japońskie doświadczenia, gdzie odśpiewanie hymnu firmowego przed rozpoczęciem pracy jest rytuałem przejścia od życia prywatnego do organizacyjnego. Oznacza to, że podczas przebywania w organizacji pracownik będzie maksymalnie zaangażowany jedynie w realizację jej celów.

Bardzo cienka granica dzieli oparte na japońskich wzorach „strategie doskonałości" R. T. Pascale'a i A. G. Athosa oraz „zarządzanie przez wizję" G. Hammela i C. K. Prahalada od akceptacji niesprawiedliwej wymiany między pracownikiem a organizacją. Co prawda, w koncepcjach tych pełne zaangażowanie i poświęcenie pracowników jest rezultatem ich twórczego wkładu w rozwój organizacji i określanie jej wizji. Można więc powiedzieć, że bez rozwoju pracowników niemożliwy byłby rozwój organizacji. W praktyce jednak łatwo o zwulgaryzowanie tych koncepcji i uleganie pokusie pójścia na skróty, czyli narzucania określonej wizji organizacyjnej jej pracownikom.

Dlaczego jednak nieekwiwalentna wymiana jest w tym wypadku możliwa? Otóż dlatego, że wielu ludzi tęskni za czymś, co przerasta wymiar ich jednostkowej egzystencji. Pociąga ich służba, jeśli już nie wielkiej i ważnej sprawie, to przynajmniej większej i ważniejszej niż zwyczajność ich codziennego bytowania. Potrzeba identyfikacji z organizacją wynika często z niskiej samooceny, niewiary, że można być projektantem i realizatorem własnych ambitnych celów. Oferowanie organizacji własnego poświęcenia i lojalności idzie więc często w parze z brakiem ambicji osobistego rozwoju. Czasami przyczyną może być uczucie emocjonalnej izolacji, które budzi tęsknotę za silnym uczuciowym powiązaniem. A. Kępiński wskazuje, że łatwo wtedy o silne związki w sztucznych grupach, w których dla „idei" wszystko się poświęca.[3]

Chęć zwiększenia zaangażowania pracowników jest powodem promowania przez kierownictwo silnej kultury organizacyjnej, przy czym K. Legge nie pozostawia wątpliwości, co należy rozumieć przez silną kulturę. Otóż chodzi o zjednoczenie pracowników wokół zasad usankcjonowanych przez kierownictwo, ponieważ „z samodzielności powinno się korzystać odpowiedzialnie, czyli broniąc interesów kierownictwa".[4]

---

[2] Ch. A. O'Reilly, J. A. Chatman, *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization On Pro-Social Behavior*, „Journal of Applied Psychology" 1986, nr 71.

[3] A. Kępiński, *Rytm życia*, Wyd. Literackie, Kraków 1978, s. 23.

[4] Cyt. za: M. Armstrong, *op. cit.*, s. 122.

Istotą silnej kultury organizacyjnej jest wyraźnie określona tożsamość organizacji, będąca systemem zbiorowych wyobrażeń. Wywoływanie i wykorzystanie zaangażowania poprzez wzbudzanie poczucia tożsamości organizacji pozwala skuteczniej wpływać na zachowania pracowników. Odwoływanie się do tożsamości organizacji jest tym bardziej skuteczne, im większe jest znaczenie obrzędu grupowej inicjacji. E. Aronson zauważa, że surowe obrzędy inicjacji stosowane w takich instytucjach, jak piechota morska i korporacje studenckie, mają na celu silne związanie swych członków z grupą. Wysiłek wejścia do grupy zwiększa zaangażowanie, które wyraża się w silnym dysonansie poznawczym, gdy dany członek chce opuścić grupę lub działać niezgodnie z jej interesem.[5]

Źródłem tożsamości organizacyjnej może być silny związek pracowników ze znacznie szerszym kręgiem kulturowym. Cechy rozmaitych kultur organizacyjnych często noszą ślady wpływu kultury narodowej. Analizy porównawcze kultur organizacyjnych w różnych krajach dostarczają wielu przykładów na potwierdzenie tego poglądu. Przykładem tak silnego związku miedzy kulturą narodową a organizacyjną mogą być cechy kultury organizacyjnej w wielu firmach japońskich. Stosunki społeczne w tych firmach G. Morgan nazywa „kulturą pola ryżowego", ponieważ ich cechy wyraźnie nawiązują do wielowiekowych doświadczeń współpracy społeczeństwa japońskiego.[6] Trudne warunki uprawy ryżu na skalistych, wulkanicznych terenach Japonii, wymagające skomplikowanych systemów nawadniania i ochrony przed skutkami klęsk żywiołowych, kształtowały przekonanie o potrzebie zbiorowego wysiłku i współpracy nie tylko członków rodziny, ale całej społeczności na danym terenie. Dostarczały też wielu przykładów smutnego losu jednostek skazanych na samodzielne działania i pozbawionych wsparcia kolektywu. To siła narodowej tradycji sprawia, że przedsiębiorstwo w Japonii traktowane jest jako kolektyw, do którego pracownicy należą, a nie jako miejsce, w którym następuje kompromis odrębnych indywidualności.

Źródłem tożsamości może być również krąg kulturowy znacznie węższy od kultury narodowej. Silny wpływ na zachowania ludzi w organizacji może mieć bowiem kultura środowiskowa, związana z tradycjami ukształtowanymi na danym terenie lub w danej grupie społecznej. Często również źródła tożsamości upatruje się w osobie charyzmatycznego przywódcy.

Organizacje o silnej tożsamości mają cechy charakterystyczne dla tego, co Popper określa mianem „plemiennego sposobu życia", a przez który rozumie „magiczną czy też irracjonalną postawę w stosunku do obyczajów oraz sztywność tych obyczajów".[7] Postawę taką nazwać można tradycjonalizmem, czyli skłonnością do bezkrytycznego kultywowania tradycji. Wiąże się z tym przekonanie o konieczności zachowania ciągłości historycznej traktowanej jako źródło tożsamości każdego człowieka. Zgodnie z tym poglądem nasze życie, działanie i sposób

---

[5] E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 295.

[6] G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills 1986, s. 114.

[7] K. R. Popper, *Społeczeństwo otwarte i jego wrogowie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 195.

myślenia powinny być kontynuacją życia naszych przodków, wykonywaniem ich testamentu. Mamy więc odziedziczone po nich obowiązki, cele i odpowiedzialność, a nade wszystko system wartości, któremu musimy pozostać wierni. Próbę odcięcia się od swojej przeszłości tradycjonaliści uważają za największą zbrodnię; człowiek odcinający się od własnej tradycji – twierdzą – amputuje w ten sposób swoje własne człowieczeństwo. Alasdair MacIntyre pisze:

> Jestem czyimś synem lub córką, czyimś kuzynem lub wujem, jestem obywatelem tego lub tamtego miasta, człowiekiem tego cechu lub zawodu; należę do tego klanu, plemienia czy narodu. [...] Jako jednostka w ten sposób zdefiniowana, dziedziczę z przeszłości mojej rodziny, miasta, plemienia, mojego narodu, rozmaitość długów, spadków, uzasadnionych oczekiwań i zobowiązań [...]. Historia mojego życia jest bowiem zawsze wpisana w historię tych wspólnot, z których wywodzę swoją osobową tożsamość. Rodzę się z określoną przeszłością i próba odcięcia się od tej przeszłości oznacza deformację moich obecnych stosunków ze światem.[8]

Tradycjonalizm, jak widać, dość bezceremonialnie obchodzi się z indywidualnością człowieka narzucając mu z góry określony zbiór powinności i odmawiając mu prawa decydowania kim on chce być. A przecież przynależność do określonej rodziny, narodu lub rasy jest całkowicie przypadkowa i w niczym nie zależy od danego człowieka. Jakakolwiek próba emancypacji jednostki traktowana jest jednak przez zwolenników tradycjonalizmu jako wchodzenie w boskie kompetencje.

Na tradycjonalizmie opierają się liczne ideologie fundamentalistyczne nawołujące do solidaryzmu narodowego, rasowego lub klasowego. Ideologie te, które B. R. Barber określa wspólną nazwą dżihadu[9], służą antagonizowaniu danej grupy społecznej z innymi grupami, uzasadniając jej prawo do dominacji. Uczestnictwo w takiej grupie oparte jest na szowinizmie, który może wynikać z przekonania o posiadaniu jedynej i absolutnej prawdy i z wynikającej stąd powinności skierowania innych na właściwą drogę lub z przekonania o „prawie" podporządkowywania sobie innych z tytułu posiadania określonych cech uzasadniających jakoby taką dominację.

ORGANIZACJA – SEKTA

Silne poczucie tożsamości wśród pracowników organizacji prowadzić więc może do jej skostnienia i utrudnień w kontaktach z otoczeniem. Niechętny stosunek do otoczenia wywołać jest tym łatwiej, im bardziej pracownicy organizacji są przekonani o wyjątkowości własnej tradycji. Relacje z otoczeniem traktowane są wtedy przez nich jako nierównorzędne. Członkowie organizacji mogą więc być świadomi jej nadrzędnej pozycji w otoczeniu, albo uważać, że w kontaktach z otoczeniem ich organizacja jest upośledzona i znajduje się w pozycji outsidera. W pierwszym przypadku członkowie organizacji łatwo utwierdzają się w przekonaniu w wyższości własnej kultury, kiedy w kontaktach z otoczeniem dostrzegają

---

[8] A. MacIntyre, *Dziedzictwo cnoty*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 393.

[9] B. R. Barber, *Dżihad kontra McŚwiat*, Muza, Warszawa 2000.

gorliwość, z jaką przedstawiciele innych kultur starają się ich naśladować i wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom. Prowadzi to do aroganckiego i protekcjonalnego traktowania innych grup społecznych, których odmienność kulturowa uważana jest za oznakę słabości i zacofania, i – jako taka – nie zasługuje na uwagę. Natomiast w drugim przypadku mobilizowanie pracowników do reakcji obronnych na wpływy otoczenia służy ich dowartościowaniu i uzasadnieniu racji istnienia organizacji. W obu tych przypadkach podkreślanie przez członków organizacji jej walorów, wyjątkowości lub szlachetności jej misji prowadzić może do przekonania, że organizacja jest wartością samą w sobie. Organizacja traktowana jest wtedy jak „samotna wyspa", co skłania do koncentracji na jej wewnętrznych sprawach. Nie ma potrzeby, aby kogokolwiek naśladować i korzystać z cudzych doświadczeń. Organizacja ma własne mierniki sukcesu, z których najważniejsze jest dochowanie wierności własnej tradycji.

Prowadzi to prostą drogą do przekształcenia kultury organizacyjnej w kult organizacyjny, właściwy organizacji – sekcie. T. Ochinowski i W. Grzywacz przyjmują za D. Arnottem, że kult jest formą zwyrodnienia kultury organizacyjnej. Dzieje się tak wtedy, gdy firma pochłania dosłownie całe życie pracowników, starając się zastąpić im dom rodzinny. Autorzy ci zwracają uwagę, że sytuacja taka stwarza poważne zagrożenie dla zatrudnionych tam osób. Jest to zagrożenie podobne temu, które dotyczy członków sekt religijnych. Pracownicy pozbawieni są bowiem prawa do sterowania własnym życiem i do indywidualnego rozwoju. Stają się oni marionetkami w ręku kierowników posługujących się technikami przymusu psychologicznego.[10]

Organizację – sektę charakteryzują dwie pary ściśle ze sobą powiązanych cech. Cechą, która wybija się na plan pierwszy jest oczywiście skrajne podporządkowanie pracowników organizacji. Silna kultura pozwala na manipulowanie potrzebą przynależności tak dalece, że organizacja staje się stylem życia pracowników kształtującym ich sposób myślenia i emocje. W niektórych firmach dystrybucyjnych nierzadkie są przypadki ciężkich załamań nerwowych u dystrybutorów, którym nie udało się odnieść sukcesu. Dzieje się tak dlatego, że osobisty system wartości pracowników musi być absolutnie zgodny z wartościami powszechnie uznawanymi w firmie. Osiąga się to za pomocą poddawania pracowników systematycznym, monotonnym „szkoleniom", w których wpajany jest system norm i wartości. Nad skutecznością tego procesu czuwają przełożeni zalecający np. podwładnym pisanie konkretnych zasad i celów na kartkach i umieszczanie ich w widocznych miejscach, aby ich treść wryła się głęboko w pamięć.

Cechą, która z powyższą stanowi nierozerwalną parę, jest osłabienie pozaorganizacyjnych powiązań pracowników. Skoro organizacja jest uosobieniem dobra, wszystko poza nią musi być gorsze, jeśli nie – całkiem złe. Kierownictwo zachęca pracowników, aby koncentrowali się na życiu wewnętrznym organizacji, a informa-

[10] T. Ochinowski, W. Grzywacz, *Kult korporacyjny jako specyficzny sposób funkcjonowania organizacji w warunkach turbulentnych,* [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji,* red. M. Lisiecki, Wyd. KUL, Lublin 2003.

cje o świecie czerpali z publikacji firmowych. Ma to pomóc w ochronie pracowników przed negatywnym wpływem otoczenia i jeszcze silniej związać ich z organizacją.

Drugą parę cech stanowią: oddziaływanie na emocje i deprecjonowanie krytycznego myślenia. Oddziaływanie na emocje polega na stwarzaniu specyficznej atmosfery zbiorowych uniesień, bliskiej ceremoniom religijnym. Służą temu rytualne spotkania integracyjne i zebrania dla podsumowania działalności. Podstawową rolę pełni tutaj specyficzny język – mówi się o „wizji" i „marzeniach", a nie o celach i planach; o „wielkiej mszy", a nie o dorocznej prezentacji wyników finansowych przedsiębiorstwa; o „duszy firmy", a nie o jej kulturze.

Deprecjonowanie krytycznego myślenia idzie oczywiście w parze z ową grą na uczuciach. Krytyczny stosunek do zasad obowiązujących w organizacji jest absolutnie zakazany i tępiony bezlitośnie. Dokonuje się tego nie przez formalne zakazy, ale przez wytworzenie u pracowników określonych przekonań. Oto kilka cytatów z wypowiedzi pracowników znanej korporacji: „U nas nie potrzeba myśleć, trzeba duplikować, czyli bezrefleksyjnie wykonywać poszczególne kroki planów, których uczą na spotkaniach"; „Ten system jest jak recepta – nie da się w nim nic zmienić"; „Nie myśl, słuchaj swojego direkta, ten system jest idealny, nic w nim nie da się udoskonalić".[11]

INDOKRYNACJA JAKO INSTRUMENT PODPORZĄDKOWANIA PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI

Sprawiedliwość wymiany między pracownikiem a organizacją zależy od tego, czy pracownik jest w organizacji obiektem indoktrynacji, czy nauczania. Indoktrynacja różni się od nauczania dwiema cechami. Po pierwsze, dokonywana jest zawsze w interesie indoktrynującego, a nie indoktrynowanych; jest ona bowiem instrumentem władzy autorytarnej. Przy pomocy tego instrumentu kierownictwo organizacji stara się pracowników uczynić posłusznymi sobie, przedstawiając im taki obraz rzeczywistości, który to posłuszeństwo wspomaga i uzasadnia. Po drugie, w przeciwieństwie do nauczania, indoktrynacja nie pozostawia pracownikom prawa wyboru poglądów i samodzielnego tworzenia własnej hierarchii wartości. W procesie indoktrynacji podawane są prawdy odpowiednio przetworzone, a ich przyjęcie nie wymaga większego wysiłku intelektualnego.

G. Jowett i V. O'Donnell wyróżniają komunikowanie perswazyjne i informacyjne. To pierwsze ma na celu formowanie postaw, ich wzmocnienie lub zmianę. Krańcową formą komunikacji perswazyjnej jest perswazja pobudzająca, której celem jest narzucenie odbiorcy określonego wzoru zachowań. Komunikowanie informacyjne służy natomiast dzieleniu się wiedzą lub pomysłami, wyjaśnianiu i instruowaniu. Wykorzystywane przy tym dane, fakty i opinie prezentowane są

[11] P. Mikosik, *Problemy i warunki zarządzania przez wizję*, niepublikowana praca doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 225–248.

w sposób neutralny, rzeczowy, obiektywny i składają się na narrację, opis lub definiowanie.[12] Perswazja pobudzająca, to inne określenie agitacji lub propagandy. Ten typ komunikacji oznacza zatem indoktrynację, podczas gdy komunikacja informacyjna stosowana jest w nauczaniu.

Odróżnienie nauczania od indoktrynacji wcale jednak nie jest łatwe. E. Aronson zwraca uwagę, że to, czy dana osoba uzna dany przekaz za formę kształcenia czy propagandy zależy w znacznym stopniu od wyznawanych przez tę osobę wartości.[13] Generalnie można jednak przyjąć założenie, że przedmiotem nauczania jest metoda, przy pomocy której dokonuje się wyboru sposobu zachowania w zależności od sytuacji, natomiast przedmiotem indoktrynacji – określony sposób zachowania, bez względu na uwarunkowania sytuacyjne. Nauczanie daje więc nauczanemu metodę, nie pozbawiając go możliwości wyboru, podczas gdy indoktrynacja daje indoktrynowanemu stereotyp, pozbawiając go tym samym wolności.

W indoktrynacji wykorzystuje się różne formy presji psychicznej, moralnego szantażu i manipulacji. Polega to np. na tym, aby przekonać indoktrynowanego, że swobodę jego wyboru ograniczają oponenci jedynie słusznego poglądu, co próbuje się osiągnąć przy pomocy cierpliwej perswazji, która emocjonalnej argumentacji nadaje znamiona racjonalnego obiektywizmu. G.T. Hunt zwraca uwagę na skuteczność argumentów emocjonalnych, zwłaszcza wtedy, gdy próbuje się je racjonalizować przez odwoływanie się do kulturowych truizmów. Emocjonalne apele odwołujące się do uczuć wyższych, dotyczących sprawiedliwości, równości, patriotyzmu, więzi rodzinnych i wspólnotowych okazują się niezwykle skuteczne, ponieważ nawiązują do wartości powszechnie akceptowanych. Obojętność na takie apele byłaby więc poczytana za próbę kwestionowania tych wartości.[14]

Skuteczność indoktrynacji zależy od spełnienia kilku warunków. Warunkiem takim jest atrakcyjność organizacyjnych wzorów dla pracownika. Swoją skuteczność kierownictwo organizacji może niekiedy zwiększyć starając się nadać indoktrynacji znamiona nauczania, zachowując pozory obiektywizmu i emocjonalnego dystansu. Zdaniem E. Aronsona nadawca przekazu staje się bowiem tym bardziej przekonujący, im mniej stara się takim być, a słuchacze upewniają się, że nie chce on na nich wpłynąć, kierując się jakimś własnym interesem, a jedynie dzieli się z nimi swoją wiedzą i doświadczeniem.[15]

Indoktrynacja polega przede wszystkim na selekcji informacji. Do pracowników trafić mają te i tylko te informacje, które przyczynią się do ukształtowania takich wzorów myślenia, na jakich zależy kierownictwu organizacji. Umiejętność blokowania i kontroli informacji, a przede wszystkim wyboru i oddzielenia informacji, które mogą być przekazane pracownikom, od tych, które powinno się przed nimi utajnić, ma w tym wypadku znaczenie podstawowe. Indoktrynacja polega rów-

[12] G. Jowett, V. O'Donnell, *Propaganda and Persuasion*, Sage, Beverly Hills 1989, s. 12.

[13] E. Aronson, *op. cit.*, s. 96.

[14] G. T. Hunt, *Communication Skills in the Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989, s. 237.

[15] E. Aronson, *op. cit.*, s. 104–108.

nież na zniekształcaniu informacji, co wcale nie musi oznaczać ich fałszowania; wystarczy, że odpowiednio się rozłoży akcenty, a komunikat o tej samej treści będzie zupełnie inaczej odebrany.

Selekcja, filtrowanie i zniekształcanie informacji stosowane jest w manipulacji i intrydze. Cechą charakterystyczną takich działań jest swoisty fałsz, który polega na demonstrowaniu pozorów szczerości i partnerstwa, przy jednoczesnym stosowaniu ukrytych technik zmuszających pracowników do pożądanych reakcji. Do najczęściej stosowanych metod manipulacji zaliczyć można: infiltrację, kooptację i reorientację.

Infiltracja polega na wprowadzaniu do zespołów pracowniczych nowych członków, którzy oddziałują na zachowania w zespole w sposób oczekiwany przez kierownictwo organizacji. Wpływ ten polega na prezentowaniu przez nowego członka zespołu poglądów lub działań mało w zespole popularnych, ale zarazem dotyczących spraw dla tego zespołu ważnych. Najczęściej chodzi w tym wypadku o wykorzystanie frustracji do wzmocnienia motywacji. Jak bowiem napisał kiedyś Alexis de Tocqueville – „Zło, które znosimy cierpliwie, gdy wydaje się nieuniknione, staje się nie do wytrzymania, kiedy ktoś podsunie nam myśl, że można go uniknąć".[16]

Kooptacja polega na pozyskiwaniu przez kierownictwo zwolenników popierających jego decyzję lub punkt widzenia w określonej sprawie. Kiedy kierownictwo zdaje sobie sprawę z niepopularności wśród pracowników decyzji, którą zamierza podjąć, może świadomie uruchomić grę społeczną, starając się do swojej decyzji pozyskać zwolenników zanim zostanie ona ogłoszona. Zwolennicy, świadomi korzyści, które staną się ich udziałem, gdy decyzja ta wejdzie w życie, przejmują na siebie cały ciężar przekonania innych o potrzebie rozwiązania danego problemu w sposób, który uważają dla siebie za korzystny. Kierownictwo chowa się za ich plecami i w oczach przeciwników lansowanego rozwiązania może uchodzić za bezstronne, nie zainteresowane takim, a nie innym rozstrzygnięciem.

Reorientacja polega na odwróceniu uwagi pracowników od problemu, którym się dotychczas zajmowali i skierowaniu jej na problem zupełnie nowy. Jest to częsty sposób zwiększania integracji grupy, kiedy np. dzięki ujawnieniu nowego wspólnego zagrożenia dotychczasowe nieporozumienia między członkami grupy postrzegane być zaczynają jako zupełnie nieistotne.

Kierownik, który świadomie stara się wpłynąć na zachowanie nieświadomego tych starań pracownika (manipulacja) lub wykorzystuje w tym celu działania innych osób, także nieświadomych rzeczywistego celu kierownika (intryga), rzadko ma jednak poczucie dopuszczania się moralnej niegodziwości. Co więcej, mistrz manipulacji i intrygi, jakim był Niccolo Machiavelli, stawiany jest często kierownikom za wzór. Dzieje się tak zapewne dlatego, że dewiza tego ostatniego – „cel uświęca środki" – spotyka się niestety z dość powszechną aprobatą. Jest to dalekie od Kantowskiej zasady moralnej, aby ludzi traktować jak cele ostateczne, a nie jako środki do celu.

---

[16] A. de Toqueville, *Democracy in America*, Random House, Westminster MD 1981, s. 68.

UCZENIE SIĘ JAKO PODSTAWA IDENTYFIKACJI DYSTRYBUTYWNEJ

Rezygnując nawet z rygoryzmu moralnego w ocenie wyżej przedstawionych działań kierownictwa organizacji, pewne jest jedno: podejmując te działania kierownictwo dalekie jest od partnerskiego traktowania pracowników. Stosunki partnerskie wymagają bowiem uruchomienia procesu organizacyjnego uczenia się. Szczególnie efektywne są wtedy zespoły przedmiotowe, łączące specjalistów z różnych dziedzin do realizacji zadań i projektów oraz wszelkie formy pobudzania twórczości zespołowej, jak koła jakości, system sugerowania pomysłów, metoda obrad, kaizen itp.

Nauczanie, w przeciwieństwie do indoktrynacji, pomaga nauczanemu lepiej rozumieć otaczający go świat, dzięki czemu może on skuteczniej realizować swoje własne cele. Nauczanie służy więc przede wszystkim pracownikowi, a dopiero pośrednio i nie zawsze w sposób jednoznaczny – organizacji. Oprócz tego nauczanie angażuje pracowników w dyskusję nad nowymi wzorami kulturowymi i ich praktycznym zastosowaniem, co zwykle prowadzi do kulturowego otwarcia, ale niekoniecznie gwarantuje przyswojenie takich wzorów kulturowych, które kierownictwo uważa za najbardziej pożądane.

Najbardziej efektywną metodą wytwarzania i przekazywania wiedzy jest dialog, konwersacja, która powinna być traktowana jako najważniejszy element uczestnictwa w organizacji. Sprzyja temu niekonwencjonalność zachowań i niechęć do sztywnych, rytualnych form stosunków między ludźmi. Bezpośredniość i spontaniczność ułatwia bezceremonialne kwestionowanie istniejących rozwiązań i utrwalonych poglądów.

Najbardziej znany propagator organizacyjnego uczenia się – P. Senge – zaleca wykorzystywanie w tym procesie koncepcji dialogu, przyjętej przez D. Bohma. Zgodnie z tą koncepcją efektywny dialog, który umożliwia pozyskanie i uporządkowanie określonej wiedzy przez jego uczestników, spełniać powinien trzy warunki:[17]

– wszyscy uczestnicy dialogu muszą zawiesić swoje założenia dotyczące danego problemu, co oznacza, że muszą być świadomi własnych nastawień i umożliwić innym ich zbadanie;

– wszyscy uczestnicy muszą się traktować jak równoprawni partnerzy – efektywnego dialogu nie można bowiem oczekiwać w warunkach zależności hierarchicznych;

– musi być rozjemca, który utrzymuje kontekst dialogu, czyli nie dopuszcza do sytuacji, w której uczestnikom nie chodzi o zdobycie wiedzy, a o przekonanie innych o słuszności własnych poglądów.

W procesie organizacyjnego uczenia się chodzi o pozyskiwanie wiedzy w rozmaitych relacjach społecznych, a więc w stosunkach z klientami, z kooperantami, ze współpracownikami oraz między przełożonymi a podwładnymi.

[17] P. M. Senge, *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 241.

Doświadczając indoktrynacji, ludzie utrwalają w sobie poczucie przynależności do organizacji na dobre i na złe. Za oczywistą powinność zaczynają uznawać całkowitą identyfikację z jej wartościami i celami. Poświęcenie i lojalność są naturalną konsekwencją „przypisania" do organizacji mającej władzę nad pracownikiem.

Doświadczając nauczania, ludzie utrwalają w sobie poczucie uczestnictwa w organizacji, które jest w pełni świadome i dobrowolne. Pracownik jest uczestnikiem organizacji tak długo, jak tego chce. Wiedza umożliwia dokonywanie racjonalnych wyborów. Jeśli pracownik, krytycznie oceniający swoją sytuację w organizacji, dojdzie do wniosku, że gdzie indziej będzie miał lepsze możliwości realizacji swoich celów, wówczas po prostu odchodzi z organizacji. Wiedza, w przeciwieństwie do wiary, nie wymaga poświęcenia własnej tożsamości na rzecz jakiejkolwiek tożsamości zbiorowej.

Na tym właśnie polega identyfikacja dystrybutywna, która oznacza tworzenie się grup społecznych w celu realizacji przedsięwzięć dających korzyści wszystkim uczestnikom. Przedmiotem identyfikacji są ludzie, którzy mogą sobie wzajemnie pomóc, a nie jednocząca ich wszystkich, nadrzędna idea, której mają służyć. Identyfikacja dystrybutywna zawsze jest krucha i zmienna, bo możliwości wzajemnej pomocy zwykle szybko się wyczerpują i drogi uczestników grupy się rozchodzą.

Tak właśnie funkcjonują pracownicy w organizacjach typu sieciowego, krążąc między tymczasowymi zespołami w poszukiwaniu najlepszych dla siebie warunków współpracy. Tak powstają organizacje wirtualne, bez granic, tymczasowe, a zatem pobawione tożsamości. Jak jednak zauważa T. Peters – „Myślenie o organizacji jako określonej tożsamości jest dysfunkcjonalne w dzisiejszych warunkach szybkich zmian i wielorakich światowych powiązań".[18] Nieco dalej autor ten stwierdza, że w społeczeństwie opartym na wiedzy dobrowolny udział pomysłowości i wyobraźni ludzi swobodnie wchodzących i wychodzących z sieci współpracy oznacza nowy rodzaj gry społecznej.[19]

SUMMARY

This paper refers to exchange relations between organization and its employees. In particular, the subject of consideration are situations when strong identity organizations force their employees to extreme of commitment and subordination of individual goals to organizational ones. Those cases mean inequity of exchange between employee and the organization because employee has not a chance of the individual growth in those conditions.

The paper is divided into four parts. The first part is relating to reasons of exchange inequity in some organizations. In the second part main attributes of organizations – the sects are considered. The third part is devoted to different forms and methods of organizational indoctrination as instrument of organization's members subordination. Finally, the fourth part pointed to the learning process as a base of distributive identification of organization's members. This kind of identification is most needed in contemporary organizations.

[18] T. Peters, *Liberation Management*, Pan Books, London 1993, s. 149.

[19] *Ibid.*, s. 311.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Hunt G. T., *Communication Skills in the Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989.

Jowett G., O'Donnell V., *Propaganda and Persuasion*, Sage, Beverly Hills 1989.

Morgan G., *Images of Organization*, Sage, Beverly Hills–London–New Delhi 1986.

Ochinowski T., Grzywacz W., *Kult korporacyjny jako specyficzny sposób funkcjonowania organizacji w warunkach turbulentnych*, [w:] *Zmiany jako czynnik rozwoju organizacji*, red. M. Lisiecki, Wyd. KUL, Lublin 2003.

O'Reilly Ch. A., Chatman J. A., *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization On Pro-Social Behavior*, „Journal of Applied Psychology" 1986, nr 71.

Peters T., *Liberation Management*, Pan Books, London 1993.

Senge P. M., *Piąta dyscyplina*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.